福祉NPO・企業間の連携の評価*

—「様相的構造—能動的機能」の枠組みによる分析—

加　山　　弾**

1．序

企業や行政という他のセクターとは行動原理が異なるNPO（non profit organization）は、それらとの連携によって、より充実した活動ができることが少なくない。とりわけ、NPOが活動資金や活動場所などの問題による制約を受けず、本来の強みである専門性、先駆性、柔軟性などを活かすために、連携が有効である場面は多い。本稿では、筆者が在職した福祉NPO、A協会[1)]が企業と連携することで成り立った二つの事業を事例として取り上げる。それらは、一方が他方を支援する関係ではなく、相互行動として成り立ったことで成果がもたらされた。先行研究における分析枠組みをふまえてA協会の事例を検証し、福祉NPOと企業の連携の評価のありようを考察したい。

2．連携の事例

2-1　企業の社会貢献活動にみるNPOとの連携

NPOと企業が連携して事業を行うとき、一般的に企業側からは「社会貢献活動」が力動となる。松井淳太郎は、企業の社会貢献活動推進を担う立場から「NPOやボランティアグループとパートナーシップを組んだ連携型活動を考えることによって新しい展望が開かれる」（松井2002：2）と述べている。企業の社会貢献活動においては、さまざまな形態が実践されているが、Norton, M.（1987＝1992）は次の8分類を提唱した。すなわち、①「財政援助」、②「ビジネス経費からの援助」、③「人的貢献」、④「施設の提供」、⑤「物資の援助」、⑥「職能訓練と労働経験」、⑦「チャリティー団体の社内での販売」、⑧「チャリ

表1　Nortonによる企業の社会貢献活動の8分類

1財政援助	一回だけの寄付、継続的な寄付、仲介機関への寄付、同額寄付＝マッチング、貸し付け
2ビジネス経費からの援助	協賛、共催、チャリティー広告
3人的貢献	短期出向、専門家の派遣、研修、パートタイムのボランティアの派遣、従業員のボランティア活動の奨励、退職者のボランティア活動の紹介
4施設の提供	企業内の施設の提供、企業内での印刷、研修場所の提供
5物資の援助	企業の製品、備品・機器、事務用品、情報
6職能訓練と労働経験	青年研修計画、チャリティー団体からの企業への出向
7チャリティー団体の社内での販売	チャリティー団体が社内で売店を出す
8チャリティー団体とのビジネス	購買、委託

（Norton 1987をもとに加山が作成）

*キーワード：連携、生態学アプローチ、福祉多元主義、関係論

**関西学院大学大学院社会学研究科博士課程前期課程

1）筆者は、A協会に在職中、庶務や事業普及など法人運営に全般的に携わった。

ティー団体とのビジネス」である（表1参照）。これらのうち、①、②、⑧は何らかの資本投下を要するものであり、③～⑦はその他の経営資源を活用し、「本業」の範囲内で、あるいは範囲を少し広げることで実践できるものである。このようにしてみると、「チャリティー団体」が企業の社会貢献活動のパートナーとして位置づけられていることがわかる。ここでの「チャリティー団体」は、「NPO」と読み替えて差し支えないであろう。

これらの社会貢献活動を社会福祉実践に引きつけ、福祉分野のNPOと企業の連携をみると、様々な形態がある。長沢恵美子は次のように報告する。すなわち、「NPOが提案する高齢者向けサービスを店舗で実験する」「障害者向けの商品にNPOの意見を取り入れる」（長沢 2001a）などのように目的を共有する商品・サービスの開発に双方の特性を活かして取り組む例、「企業行動をチェックし、その改善を働きかける監視役」（長沢 2001a）の役割をNPOが果たす例、退職後の「第二の人生」をNPOに探すために「社員の給与の一部を一定期間保証する制度」（長沢 2001b）などであり、今後は「NPOの先駆性や専門性、サービスを受ける側に立った提案力などに注目した新産業・新事業の展開において、企業とNPOのパートナーシップがさらに進むであろう」（長沢 2001a）と述べている。これらのうち、「店舗での実験」と「商品にNPOの意見を取り入れる」の例は、Nortonの分類における「社内での販売」や「チャリティー団体とのビジネス」にあたり、「退職後の第二の人生をNPOに探す」は「人的貢献」（退職後のボランティア活動の紹介）にあたるであろう[2)]。

このほかにも、障害者の芸術・文化を推進するNPOと企業とが協力し、障害者の作品を展示するイベントを共催する（Nortonの分類「ビジネス経費からの援助」に該当）という例（山本正 2000）や、企業からデイサービスセンターへの高齢者送迎車両の寄贈（「財政援助」もしくは「物資援助」に該当）、障害者作業所への人材派遣（「人的貢献」に該当）など（経済団体連合会 1999）、さまざまな例がみられる。

2-2　企業が連携に期待すること

このような社会貢献活動に企業が取り組む理由として、経済団体連合会は「社会の一員としての責任」「イメージアップ」「社会への利益の還元」「社会へのパイプを開く」「社員が活動を望む」「広告宣伝効果」「将来事業に結びつく」「企業批判防止」などを挙げる。そのほか「NPOの専門知識、ネットワーク、人材を利用できる」「新しい価値観を取り入れた企業文化を創造できる」などのメリットも報告されている（山本正 2000）。すなわち、企業の社会貢献活動において、これらのメリットが力動となっているのであり、実践段階では、前項でみたようにNPOをパートナーとすることが多いのである。

なお、企業の社会貢献活動についての課題として、「トップに対する啓蒙活動」「地域からのリクエストの提示」「情報提供・ガイドブックの作成」「社会的評価」「メディアの活用」などが指摘されている（杉岡直人 1995）が、これについては別の議論に譲りたい。

次に、これらをふまえたうえで筆者の在職したNPOにおける事例を分析する。

2-3　A協会における事例の研究

⑴A協会の概要

社会福祉法人であるA協会は、設立当初から主に視覚障害者に対する支援を目的として、有線放送を通じた情報提供を行っている。内容は、新聞音訳[3)]、点字入門講座、趣味・娯楽や社会参加促進などに関するラジオ番組の制作・放送である。近年の放送技術の進歩とともに、A協会は音声情報からテレビ映像による情報提供へと活動の場を広げた。衛星放送を通じて、福祉ニュース、音楽療法、ケアマネジメント入門講座などの番組を制作し、放送した。

ラジオ、テレビ両事業とも、情報提供を通じて

2）長沢が例示する「企業行動の監視役」はNortonの8分類ではいずれにも該当しない。したがってNPOがもつ企業への監視・評価・助言などの役割を項目として付加するよう検討することは今後の課題だろう。

3）「音訳」は、視覚障害者のために、新聞などの文字情報を音声情報に置き換える援助技術であり、いわゆる「朗読」とは異なる。

福祉課題の解決を図ることが中心的な目的である。視聴者は「福祉ニーズをもつ人」と「社会福祉に関心がある、もしくは専門的・非専門的立場から福祉職に関わっている人」に大別することができる。前者に対しては、日常必要な情報を提供することが直接的援助になるし、後者に情報提供することは、前者を間接的に援助することにつながる。A協会の主な収入源は、措置費、民間の助成金、寄付金、有料放送の加入料などであった。ところが、テレビ放送開始後は、莫大な制作費を回収するだけの収益構造を築くことが困難になり、大部分の事業の縮小を余儀なくされた。

A協会では、社会福祉に関する番組制作・放送の技術を活かし、以下の二事例のような事業を企業と連携して行った。これらはいずれも、Nortonの8分類における「チャリティー団体とのビジネス」に当てはめて考えることができる。

⑵事例1～公共企業B社の商品紹介ビデオの制作

公共企業であるB社は、高齢者向け調理器具の商品紹介ビデオの制作を企画した。それまでもテレビ広告や社内ビデオの制作を発注していた制作会社はあったが、この企画では社会福祉に関する専門知識が必要であったため、B社はA協会に制作を委託した。完成したビデオは、B社がショールームなどで流すほか、A協会のテレビ番組として再活用することでも両者は合意した。

この事例の社会福祉サービスとしての意義は、ビデオの主な対象である高齢者の生活課題、すなわち調理を行う際の安全性・利便性を高めることにあった。B社がA協会にビデオ制作を発注するという商取引を通して、利用者の生活上の課題解決を図ろうとするところ、すなわち経済行動に付加された「＋α」の部分がこの連携の福祉的価値と言えるであろう。

この事例において、A協会にとってのメリットは、制作費収入が得られたことと、ビデオを番組に再活用できたことである。B社のメリットとしては、このような商品づくりを通して企業としての倫理性が満たされたこと、A協会がもつ社会福祉の専門知識を活用できたこと、テレビ番組として放送することで社会福祉への関心の強い視聴者に対してパイプが開けたことなどが挙げられる。さらに、「NPOと共に事業を行った」と社内外にアピールできたことも、B社の企業イメージ向上につながったであろう。

⑶事例2～電機メーカーC社の音声マニュアル制作

C社は、普段からユニバーサルデザインの商品づくりに取り組んでいる。ある家電製品を商品化する時、ユニバーサルデザイン化の一環として、商品の操作ボタンに点字をつけることに加え、音声による取扱説明書を作ることとした。制作には音訳の専門技術が必要なので、C社は「音声版取扱説明書」の作成をA協会に委託し、A協会の放送スタジオにおいて、音訳の技術を有するスタッフが制作を担当した。後日、C社の担当者がA協会のラジオのトーク番組に出演し、商品の訴求対象である視覚障害者に対して取扱説明書作成のいきさつなどを説明した。

この事例では、視覚障害者の日常生活上の課題の軽減、すなわち家電製品を安全・容易に使用できるよう支援することが福祉サービスとしての意義である。この連携の事例でもやはり「経済行動＋α」であるところに福祉的な価値があった。

この事例でのA協会のメリットは、制作費収入と、ラジオ番組づくりへの協力が得られたことであった。ここでのC社のメリットとしては、企業倫理を満たせたこと、A協会がもつ音訳と録音の技術を活用できたこと、ラジオ番組で企業および商品のPRができたこと、NPOとの連携を社内外にアピールできたことなどが挙げられる。

2-4　事例における問題点

上の両事例では、NPOと企業がセクター間の壁を越え、共通の福祉課題解決に向けて取り組むことができた。このような異セクター間の協働の要件として、世古一穂（2001）は次のように指摘する。①それぞれの主体が自立していること、②相互にそれぞれの主体性を認識すること、③各主体における目標はそれぞれに異なっているにしても、パートナーシップとして行う事業やプロジェクトに関しては、共通の目標を有していること、④各主体ともに対等であること、⑤各主体のパー

トナーシップに対する関わりが、相互に公開されるとともに、市民社会に対しても公開されていること、の五点である。これらの要件に照らして上の二事例をみると、どちらもNPOと企業の両者が「利用者の生活課題の解決」という「共通目標」をもって事業を行った。また、事業に関係する情報などの「公開」についても問題となる点はみられなかった。しかし、「それぞれの主体の自立」についてはNPO側に、「主体性の認識」については企業側に、そして「対等であること」に関しては双方に、以下の反省すべき点が残った。

二つの事例においては、NPO・企業それぞれの窓口となった担当者の間で、類似の「不満」がみられた。すなわち、企業側の担当者からは、「NPOとの連携には積極的に取り組みたい。しかし、NPO側からのフィードバックや、NPOが対外的に（例えばマスメディアを通じて）事業をアピールする発信力が不十分である」「NPOのマネジメントが未熟」という声があり、一方NPO側の職員からは「連携は表面的であり、企業側が本当に福祉課題を理解していない」「あくまで“下請け”であり、企業から見下されたような印象を受ける」という感想が得られた。NPOのマネジメントに対する関心の低さやそれに付随する資金面の問題などは一般的に指摘されている（松下啓一 1998）。また、企業との連携において、NPOが都合のよい「安上がりの下請け」としてみられることに対しての批判もある（山本正 2000）。二つの事例においても、NPOのマネジメント面での弱さや、企業を上にした「上下関係」という問題が生じていると言える。これらの改善を図るには、この事業を客観的に評価することが必要であろう。

2-5　二者間の特質をとらえる枠組み

連携における相互の働きかけを評価するには、相互行動として分析する枠組みが示唆に富む。看護行動における青木慎一郎（1997）の研究は、「看護者」と「受け手」という関係を「ソーシャル・スキル」（具体的・顕現的行動）と「アティテュード」（内的傾性）という枠組みでとらえたものである。NPO対企業の関係は「援助者―被援助者」という個人間の関係とは異なるものの、実務レベルで行われるのは担当者個人間の相互行動であり、組織間連携の次元においても適用が可能ではないだろうか。青木の分析では、看護者は、例えば血圧測定など専門技術に基づく顕現的行動は詳細に検討されてきたが、受け手に対する内的傾性（例えば看護者が何気なく手を出す行動[4]などはその表れである）はあまり注目されてこなかった。その結果、看護者の内的傾性がみられない場面において受け手は看護者の態度に緊張し、硬直した表情をみせたが、看護者のアティテュードが表された場合には、受け手はリラックスした反応を示した。一方、受け手の側にも治りたいという内的傾性だけでなく自ら服を直すなど看護者の行為に対する主体的な動き（ソーシャル・スキル）がなければ、看護者は自らの専門的介入に対して消極的な行動をとる受け手に対して消極的アティテュードを増幅させる、という悪循環が生じるのである。

本稿で明らかにしようとするNPOと企業の間の関係性においても、同様の分析が可能ではないだろうか。先の事例での担当者の「不満」をこの枠組みで分析すると、表２のようになる。企業は資金面、事務処理能力など顕現的行動の要因に関しては技能やノウハウ、資源を有するものの、NPOを対等な存在として位置づけ、福祉課題に

表２　二事例におけるNPOと企業の連携場面での分析枠組み

ソーシャル・スキル 具体的・顕現的な行動	①NPOのソーシャル・スキル	△
	②企業のソーシャル・スキル	○
アティテュード 直接には観察できない内的傾性	③NPOのアティテュード	○
	④企業のアティテュード	△

（青木　1997をもとに加山が作成）

4）青木の議論においては、医療における手による接触の治癒促進可能性に基づき、看護において患者に触れる「タッチング」が例示された。

積極的に関わろうとする内的傾性は十分動機づけられたものでなかった。したがって、表2において企業のソーシャル・スキルは○で、アティテュードは△で表すことができる。一方、NPOは、企業との連携を通じて福祉活動を促進していこうという内的傾性は確立されていたが、それをフィードバックしたり、対外的に情報発信する顕現的な方策、知識、資源などを十分備えていなかったと言える。したがってNPOのソーシャル・スキルは△で､アティテュードは○で表される。

このうち不十分な側面、すなわち△で表されたNPOのソーシャル・スキルや企業のアティテュードは、各々が積極的に取り組めていない「受動的側面」として、またその他の側面は「能動的側面」として、それぞれとらえることができる。相互行動としての改善を図るとき、受動的な部面を明らかにして能動化していくことを行動レベルの目標とすることで、実践的に取り組みやすくなるであろう。

このような課題を抱えるものの、なぜNPOと企業との連携が成り立つのか、また、連携の地域社会における福祉的意義は何か、両者の当為的な関係性はどのようなものなのか、についての理論的な背景を次にみてみたい。

3．理論背景

3-1 生態学理論によるアプローチ

⑴異種間のゆるやかな緊張関係

最初に、セクターの異なるNPOと企業の連携がなぜ可能か、どのようにして成り立つかを生態学理論に基づいて検討したい。

奥野良之助（1997）は、生活を同じくするものの間、つまり同種の個体間やごく近縁の種の個体間の関係は「生存闘争」（struggle of existence）であるとする[5]。これに対し、異種間のゆるやかな共存関係は「生存競争」（competition of life）として区別された。

NPOと企業に目を転じれば、この両者は行動原理やミッション、目的などが違うことから、生態学的には同種・近縁種というよりは異種に属するため、「生存闘争」は基本的に起こらない。それぞれが自らの領域において、NPOはミッションに基づく活動を行い、企業は経済活動を行いながら共存できるゆるやかな緊張関係にあると言えるだろう。

⑵有機体と環境との交互作用

異種として共存するNPOと企業が、連携して福祉課題にアプローチする場面において相互に影響し合うことは、前節で「ソーシャル・スキル－アティテュード」の枠組みでみた。この関係はシステムの概念でとらえることができるのではないだろうか。Kemp, S. P. ほか（1997＝2000）は、「システム的な見解においては、すべての要素が互いに交錯し、影響し合う活動領域がある」とするMeyerの論を支持する。NPOと企業の連携によるソーシャルワーク実践においては、一方が他方を援助するような性質ではなく、両者が共にシステムの要素として相補性を維持するような関係が基本となる。ここでKempほかのいう「影響」とは、NPO、企業それぞれが専門性を活かして相手に利益をもたらすことであろう（具体的な「利益」については次節で述べる）。

NPOと企業の連携をシステムととらえるうえでは、相互に影響し合うだけでなく、各々が組み込まれている上位システムにも目を向ける必要があるだろう。Kempほかは、Germainの理論などを援用し、生態学的視点の中心には、有機体、すなわち生命システムと環境との継続的・交互作用的関係の概念があると論じている[6]。この視点から、組織であるNPOや企業はサブシステムを内包する有機体ととらえることができる。そしてNPOと企業は、上位システムである社会環境との継続的な交互作用の中で存続していると考えられる。

5）奥野は、ダーウィンの進化論に立脚して議論を展開した。同種間・近縁種間では、例えば同じ食物をめぐる争いが生じるため、「生存闘争」が生じると説明された。

6）Kempほかのここでの議論では、Germainの「人びととその環境は、相互依存の、互いに補足し合う全体を構成する一部分であるとみなされる。そこでは人と環境はたえず変化し、他を形作る」とする生態学理論が援用された。

⑶エコシステム視点からの課題

このようなことから、NPO と企業による共通の課題への取り組みは、システム理論と生態学理論の結節点と言えるエコシステムの概念的枠組みでとらえることができるであろう。エコシステムの視点からは、次のような特質を備えることが課題となるのではないだろうか。Bronfenbrenner はエコシステム視点の立場から人間発達[7]を定義し、その特徴として次の三点を挙げた。①発達する人間は環境のなかに活発に入り込み、それを再構築する成長し続ける力動的存在として考察される。②個人と環境との相互作用は双方向である。すなわち互酬性によって特徴づけられる相互適応の過程が必要である。③環境は家族や仲間グループといった単一の身近な場面に限定されるのではなく、ミクロシステム、メゾシステム、エクソシステム、マクロシステムという 4 つのレベルにカテゴライズされる（Kemp et al. 1997＝2000）。NPO や企業は有機体ととらえられるから、ここでいう人間、個人に当たる。そして、それぞれが上位システムに対して内発的に成長する「力動」をもち、上位システムとの関係、あるいは組織同士の相互作用は「双方向性、互酬性」をもつものであり、それらは「ミクロ～マクロの各レベルでの分析」を要するものであると言えるだろう。したがってここで、NPO と企業の連携の評価という本稿の命題から、①内発的な力動、②双方向性、互酬性、③ミクロ～マクロの各レベルでの分析を課題としたい。なお、これらの課題については、5–2で議論する。

3–2　福祉多元主義の立場からみた連携

⑴福祉多元主義の発展経緯

次に、NPO と企業の連携が、地域社会の福祉課題解決にとってどのような意義があるか、福祉多元主義（welfare pluralism）の概念的枠組みにより検討する。

福祉多元主義の今日までの発展の背景には、1973年のオイルショックに端を発した世界的な景気後退を契機とする欧米での福祉国家批判がある。すなわち、社会保障費の増大が成長率の低下、利潤や投資の降下、失業の増加などを誘発したとする批判や、福祉給付の不十分さとサービスの質の低さ、福祉機関が集権的、官僚的、権威主義的であって国民のニーズに応えていないことなどの批判が展開された。福祉多元主義は政治的中立の概念から離れ、国家の役割の縮小や営利企業による福祉市場への参入という傾向へとバランスが変化した。このような経緯を経て、1980年代には、イギリス政府が「新管理体制主義」（New Managerialism）を唱え、地方自治体の社会サービスに対して企業的マネジメント、経済合理性、費用効果性などを求め、「国家の役割縮小論」（'Rolling back the frontier'）を展開する。政府は競争原理を説き、公的部門の縮小と民間部門の拡大を図ったのである（山本隆ら 1993）。

しかしながら今日の福祉多元主義における競争原理は、他者を排除するような「生存闘争」ではなく、各部門が「生存競争」しつつも補いあい福祉サービスを向上させるという性質のものである。

⑵福祉多元主義の概念

福祉多元主義における概念では、①公的部門（public sector）、②民間営利部門（private sector）、③民間非営利部門（voluntary sector）、④インフォーマル部門（informal sector）という四部門の主体によるサービス供給が積極的に評価される。それぞれの主体が独自の機能と目的、課題をもちつつ、いずれかが他者を淘汰するのではなく、それぞれが福祉サービスを供給しようとするものである。ただし、各部門間のバランスは必ずしも均等ではない。現在の福祉多元主義者の論拠を、Johnson, N. は「国家は規制的役割を担い、財政の主要な源泉であり続けるべきであるが、その福祉サービス供給者としての役割は相当程度縮小し、それに対応して福祉サービス供給者としてのより大きな役割をボランタリー、インフォーマル、および営利市場の各部門へ委譲すべきである」（Johnson　1987＝1993：２）としている。

7）Kemp ほかは、「人間発達は、活動的で成長を続けている人間と、その人が生活する身近な状況の変わり続ける特性とのあいだに起こる進歩的で相互的な適応である」とする Bronfenbrenner の概念に立脚して議論を展開した。

多元主義（pluralism）の概念についての研究は、エスノロジーの領域においても盛んである。例えば、オーストラリアのエスニックグループを題材にした文化的多元主義（cultural pluralism）の議論（Bullivant, B. M. 1984）や、階級政策を背景とした混乱や統合、政策的な合意形成などをめぐる社会的コンフリクト（social conflict）に対する多元主義的視点からのアプローチ（Brucan, S. 1990）などは、福祉多元主義のありようを論じる上でも示唆に富む。民族や階層をはじめとするこのようなコンフリクトを克服し、協力的な多元的共存（cooperative pluralism）を社会の枠組みとしていくには、「利益や関心の共有」や「民主的なシチズンシップ」が求められる（McFarland, A. S. 1993）。これらは、部門の異なるNPOと企業がそれぞれの立場から福祉課題へのアプローチを試みる上でめざすべきものでもあるであろう。すなわち、たとえ当初の目的は異なっても、NPOはサービス利用者の問題解決というミッションにおいて、また企業は社会貢献活動への取り組みにおいて、両者に共通の関心が生まれ、民主的な連携を通じて利益を共有できるのであり、これは福祉多元主義の目標を達成する過程にほかならないからである。

3-3 「二元論」から「関係論」へ

第三に、ここまでみてきたような理論を背景としてNPOと企業が共に福祉課題に取り組もうとするときの両者の当為的な関係性を明らかにしたい。

先の事例において、NPOと企業の上下関係の問題を指摘した。このことは、社会福祉実践現場における専門職者と利用者の関係についても、同様に指摘されてきたことである。専門職者と利用者には従来、権威―服従、支配―被支配などの二元的な構造があった。しかし、この「二元論」的な関係では、独立した（相互依存でない）両者の関係を上下関係が支配しがちであるため、利用者が自らの意思でサービスを選択したり、主体と契約したりすることが困難になりかねない。この点について、高田眞治（1995）は、二元論に立脚した従来の社会福祉のありようの危険性を指摘し、「関係論」へと社会福祉思想を変えていくことの必要性を論じている。ターミナルケアにおいて医師が患者から多くのことを教えられるように、この両者の関係は権威―服従という二元構造でとらえられるべきではない。分化した上下関係ではなく、それぞれの役割を一時的に担う人の水平的、双方向的な役割分担の関係、すなわち「関係論」として認識することがこの議論の基本的な視点であった。本稿で論じている連携における関係についても同様であろう。NPOは企業から一方的に利用されるものではなく、また一方的に企業からの支援を要望するべきではない。もし両者の関係がそうであるならば、明らかに上下関係に支配されるため、NPOが本来もつ主体性は制約を受けることになるであろう。

本節では、NPOと企業の連携がどのような理論背景をもつのかをみてきた。この両者の連携がエコシステムとして機能し、福祉サービスを多元主義的に提供していくためには、「縦型」の相互に独立した緊張関係でなく、「横型」の相補的な協力関係でなくてはならないのである。

4．NPO、企業にとっての連携

4-1 NPOにとっての連携

これらの諸理論を背景として両者が連携するのであるが、それによってそれぞれの主体にはどのようなメリットがもたらされるのだろうか。

NPOは一般的に、①資金、②人材、③活動拠点、④情報、⑤マネジメントなどの問題を抱えていると指摘されている。「資金」はさらに、「日常的な運営資金の不足」「新規活動資金の不足」、補助金や助成金などの財源が年度ごと・事業ごとであることに起因する「支援の不安定さ」、「支援税制の未整備」などに分類される。「人材」は、職員やボランティアなど「一緒に活動する人材の不足」のほか、寄付者や会員など「支援者の不足」「専門技能を備えた人材の不足」などからなる（松下 1998）。

これらの問題によってNPOの組織基盤が脆弱になり、本来の専門性、柔軟性、先駆性が制約を受けがちであることは一般に指摘されているとおりである（松下 1998）。このことは、サービスを継続的・安定的に受けられないかも知れないとい

う利用者の不安を導き出す。企業などとの様々な形態の連携を通して、諸問題から解放され、本来の活動に専念できるようになることがNPOにとっての連携のメリットであるが、このことは利用者への個別的で柔軟な処遇を保障することにほかならないのである。

4-2　企業にとっての連携

松井は、企業には二側面、すなわち「経済性」と「社会性」があると述べている。企業の社会性とは、社会貢献活動、環境、労働、人権、情報公開、コンプライアンス（compliance，法令遵守）、企業倫理などである。経済性の追求に偏重するあまり「社会性を疎かにする企業は、顧客や社会から疎かにされる」（松井 2002）のであるため、このいずれもを重視した経営が企業に必要なのである。

企業が社会的存在であり、それ故に社会環境における交互作用に依存している以上、社会貢献活動をはじめとする「社会性」の側面は度外視できない。企業は、NPOとの連携によって社会貢献活動が行いやすくなるだけでなく、先述した連携への期待、すなわち社会の一員としての役割遂行、企業イメージの向上、地元とのパイプの拡大などのメリットが得られるのである。

5．連携の評価

5-1　社会システムとしての枠組み

NPOと企業の連携のメリットが明らかになった。本節では「ソーシャル・スキル―アティテュード」の枠組みで示された相互行動としての課題をふまえ、連携をどう評価するかを考察する。

個々の連携は、それぞれが異なる目的をもった独立した事業であるが、「福祉サービス」という上位の目的達成の観点からみると、他の事業と相互関連的に結合していると考えることができる。つまり、個々の連携はシステムを構築する要素であり、他の要素と関連しているのであり、その全体を社会システムととらえることができるであろう。

連携を社会システムとしてとらえる上で、「構造」と「機能」から成り立つとする枠組みを援用したい。佐藤慶幸（1999）による社会システムの分析では、比較的に恒常的な役割のネットワークを「構造」と考え、その役割遂行への動機づけの諸要素の働きを「機能」とすることが一般的であるとされた。佐藤はさらに、構造―機能分析はシステムを「目的志向的」ととらえるところに特徴があると論じている[8)]。

したがって、NPOと企業の連携において、恒常的な役割としての「構造」を形成する要素は組織の経営条件（ミッション、目的、人的資源、物的資源、金銭的資源、経営ノウハウ、情報など）によって規定される連携の様々な形態（様相）であり、役割遂行への動機づけや働きかけを「機能」を形成する要素であると考えることができるであろう。そして、連携がシステムとして「目的志向的」であること、換言すればサービス利用者の福祉課題へのアプローチを共通目標とすることが要件となるであろう。

5-2　「構造」と「機能」による評価

先の二事例では、利用者の福祉課題解決という第一義的な目的を一定程度果たせたうえ、企業はNPOに制作費という資金提供や、番組出演などの協力を行い、一方でNPOは企業に対し、専門知識・技術の提供と企業イメージの向上などの利益をもたらした。

このような連携の諸形態、すなわち社会貢献活動の8分類でみたような諸形態は、連携の「構造」を形成する。これを評価するときに注意しなければならないのは、3-1でエコシステムの視点から示された「内発的な力動」「双方向性、互酬性」「ミクロ～マクロの各レベルでの分析」という課題であろう。第一の「内発的な力動」では、形態が質的・量的に改善されていくことや、両者の間で新たな形態での連携が生まれるなど、発展的な動きがみられるかどうかを評価できる。次の「双方向性、互酬性」では、その事業を通じて双方に利益があるか、それは当初望んでいたものなのか、という視点での評価が必要である。「各レベルでの分析」では、ケースに応じて、援助の対

8）佐藤によるここでの社会システムの議論は、Parsons, T. の構造－機能分析に依拠するものである。

象としての個人・家族など（ミクロ）、小地域など（メゾ）、自治体政策など（マクロ）への利益が確保されているかどうかが評価の基準となる。これらの様相の広がりが開放的であるか閉鎖的であるかを「様相的構造」として評価することとしたい。

また、連携の「機能」である両者の働きかけを評価するには、両者の関係性を分析する必要がある。「ソーシャル・スキル―アティテュード」の枠組みでは、NPOと企業それぞれの受動的な側面が問題であったが、両者が相補的・水平的な関係を築き、次第に能動的な行動へと変容させていくことで、連携を開発していくことができるであろう。したがってこれは「能動的機能」として評価することとしたい。

5-3 「様相的構造―能動的機能」の枠組みによる評価

ここで述べる「様相的構造」とは、連携の諸形態やそのための知識、技術などの諸要素、すなわち連携の構造が質的・量的にどの程度開放的な状態にあるかを示すものである。これに対し「能動的機能」とは、連携の構造に対する働きかけがどの程度能動的なのかを表す。

ここで、「様相的構造」を縦軸に、「能動的機能」を横軸にとってみると、図1のように「開放―能動」「閉鎖―能動」「開放―受動」「閉鎖―受動」の四象限に分類できる。それぞれの象限は、連携の状態を示している。

「開放―能動」の象限が表しているのは、連携の事業が具体的な成果をもたらすものであり、かつNPO・企業ともに担当者が積極的であるなど能動的・目的志向的な顕現行動と内的傾性をもつ状態である。「閉鎖―能動」で示すのは、両者ともに動機づけがされているが、連携が成果に結びついていないなどの状態であり、資源の見直しやノウハウの集積などの対応が必要となる。「開放―受動」は、一応連携の形はできているし、ある程度の成果はもたらされるものの、福祉課題に対する担当者の取り組み姿勢が消極的であったり、相手を対等なパートナーとして位置づけていないなどで目的志向的な連携が形成されない状態を表す。「閉鎖―受動」の状態では、連携を実践するためのノウハウや資源をもたないうえ、両者の関係が受動的であって目的志向がみられない。

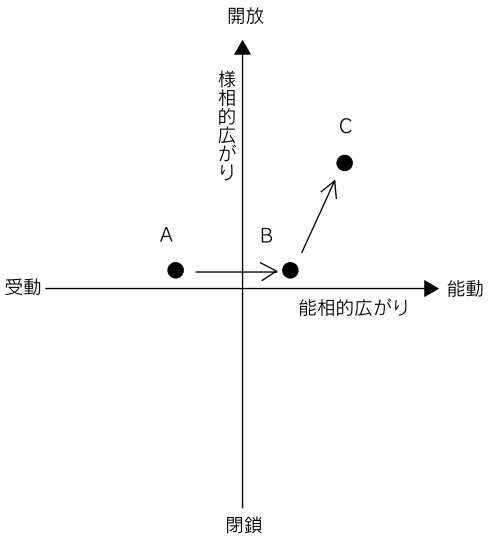

図1 NPOと企業の連携の「様相的構造－能動的機能」による評価枠組み

事例1、2では、NPOと企業の連携は、一定の成果をもたらすだけの形をなした。したがって様相的な側面において開放的であったと言える。しかし、両事例とも、NPO・企業相互の働きかけを「ソーシャル・スキル―アティテュード」の枠組みで分析すると、受動的な側面が明らかになった。すなわちこの状態は「開放―受動」であるから図1のAのタイプで表される。両事例では結果としてこのタイプにとどまったままであったが、本稿で議論する視点では、このタイプは好ましい状態ではない。もしこの後、担当者間で信頼関係が構築されるなどして能動的な発展がみられ、やがてそれが連携の質的・量的な向上を導くと、図のようにAからより当為的なBのタイプ、Cのタイプへと展開していく。

この評価軸によって、二者間の取り組みが定性的にどこに位置しているかをみることで、個々の連携のケースがどのような状態にあるかを分析していくことが可能である[9]。連携を発展させていくには、四つの象限のどこに位置しようとも、右

9）ここでの分析は、変動するシステムとしての連携を動態的に評価しようとするものであるから、事後評価（evaluation）だけでなく事前評価（assessment）やモニタリング（monitoring）の意味合いも強い。

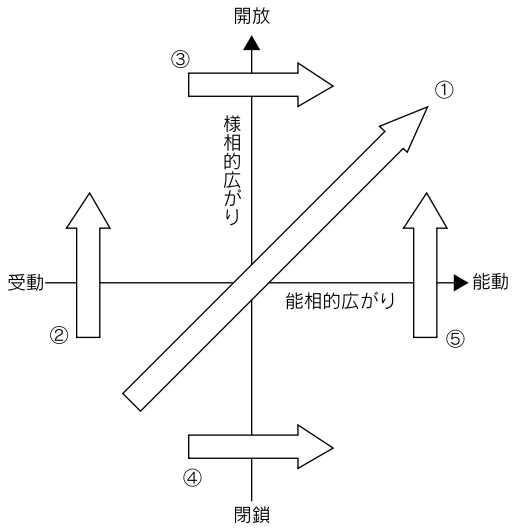

図2　NPOと企業の連携の展開

上への広がりを目標としていくことが基本となる。図2における①は、当初「閉鎖―受動」であったものが、両側面とも等しく発展する理想形である。この「閉鎖―受動」の象限からは、①のほかに②のように様相的な側面で発展する場合と、④のように能動的な側面で発展する場合が考えられる。③は、「開放―受動」であったものが、次第に能動化するものであり、②はさらに③へと展開することが可能である。⑤は、「閉鎖―能動」だったものが、様相的にも次第に発展するものであり、④は⑤へと展開することができる。これをNortonの分類に適用していくつかの例を挙げると、次のような評価の過程が想定される。

ⅰ)「財政援助」(寄付)

当初、企業が「税金対策」のためだけに寄付を行っていた(「開放―受動」に位置)ものが、従業員の共感を喚起し、従業員による積極的な寄付の運動へと広がった(「開放―能動」に発展)。

ⅱ)「ビジネス経費からの援助」(チャリティーイベントの共催)

企業の従業員が、NPOと共催でのチャリティーイベントを企画・提案したものの、経営者の承認が得られなかった(「閉鎖」―「能動」)。まず有志だけで実施したところ、地域からも好評で、全社的に実施することとなった(「開放」―「能動」)。

ⅲ)「物資の援助」(事務機器の提供)

企業が不要な事務機器をNPOに提供していた(「開放―受動」)が、そのことを社内報で紹介するなどして提供先のNPOと深く関わるうち、NPOが取り組む問題への関心が社内で高まった。「不要だから」でなく、「協力するために」提供するのだという発想転換がみられた(「開放―能動」)。

いずれの例においても、連携の状態が図上のどこかの象限に配置されることがわかる。連携の状態の改善を分析するうえで、このように図で視覚的に表すと客観的に把握しやすい。図の右上へと連携を開発していくうえで、このように客観的に状態を類型化することで、開発のための具体的な対応方法を導きやすいのではないだろうか。

6．結語　～向後の課題

A協会の二つの事例を手がかりに、福祉NPOと企業の相互行動である連携をいかにして分析・評価するかを検討してきた。Nortonの8分類に照らして考えてみると、いずれの形態においても、様相的・能動的に積極的な展開がみられなければ、相互行動としての発展が困難であることが分かる。利用者のニーズが増大・複雑化し、多様な主体の参入が促進される今日の社会福祉実践においては、福祉NPOと企業の連携のありようもますます複雑化・多様化することが見込まれる。その過程においてサービス利用者に不利益がおよばないためには、評価をさらに普遍化し、どのような連携の場面においても客観的に分析するようにしなければならないであろう。

そのための実践的な課題の一つは、ここで提起した「様相的構造－能動的機能」の枠組みでの評価をふまえ、質的・量的な評価尺度や基準を具体化することである。ここでは、サービス提供者側の都合を優先するのではなく、あくまでサービス利用者の利益保護の視点が基本となる。さらに、これを自己評価で行うのか、第三者評価にするのかの検討や、評価のタイミング・頻度なども、ケースの諸状況に対応して選択的に決定していくことが必要であろう。

本来のミッションの異なるNPOと企業は、福祉課題を共有する場面で協力し合うことで相補的な関係を構築し、福祉サービスを提供することが可能であった。このサービスが継続的・安定的に成果をもたらすには、システムとしての連携が様相的・能動的に発展していくことが必要である。それを維持・管理するためには、本稿で論じてきたような評価方法を確立していくことが不可避的な課題と言えるであろう。

〔引用文献〕

青木慎一郎，1997，『地域保健福祉の展開』川島書店．

Brucan, S. 1990, *Pluralism and Social Conflict,* Praeger Publishers.

Bullivant, B. M. 1984, *Pluralism: Cultural Maintenance and Evolution,* Multilingual Matters Ltd.

Johnson, N. 1987, *The Welfare State in Transition,* Harvester Wheatsheaf.（＝1993，青木郁夫・山本隆訳『福祉国家のゆくえ―福祉多元主義の諸問題―』法律文化社．）

経済団体連合会編，1999，『社会貢献白書』日本工業新聞社．

Kemp, S. P., Whittaker, J. K., Tracy, E. M. 1997, *Person-Environment Practice―The Social Ecology of Interpersonal Helping,* Aldine de Gruyter, a Division of Walter de Gruyter, Inc.（＝2000，湯浅典人・横山穣ほか訳『人―環境のソーシャルワーク実践―対人援助の社会生態学―』川島書店．）

松井淳太郎，2002，「不況下に問われる企業の社会貢献活動―Vネットとよなかの挑戦―」豊中市社会福祉協議会・企業-団体ボランティアネットワークとよなか『発見 豊中のまちにやさしい事業所―豊中の企業・団体の社会貢献活動事例集』，２．

松下啓一，1998，『自治体NPO政策』ぎょうせい．

McFarland, A. S. 1993, *Cooperative Pluralism,* University Press of Kansas.

長沢恵美子，2001a，「NPOトレンド（12）協働と緊張のバランスある関係を」中村陽一・日本NPOセンター編『日本のNPO／2001』日本評論社，119．

――――――，2001b，「NPOトレンド（８）企業からNPOへ」中村陽一・日本NPOセンター編『日本のNPO／2001』日本評論社，115．

Norton, M. 1987, *The Corporate Donor's Handbook,* The Directory of Social Change.（＝1992，四本健二監訳『企業の社会貢献ハンドブック』トライ．）

奥野良之助，1997，『生態学から見た人と社会』創元社．

世古一穂，2001，『協働のデザイン―パートナーシップを拓く仕組みづくり・人づくり』学芸出版社．

佐藤慶幸，1999，『現代社会学講義』有斐閣．

杉岡直人，1995，「福祉多元主義」『北星学園大学文学部北星論集』第32号．

高田眞治，1995，「社会福祉の内発的発展の課題と展望―社会福祉思想：二元論から関係論へ―」『関西学院大学社会学部紀要』第72号：101－112．

山本正，2000，『企業とNPOのパートナーシップ』アルク．

山本隆・山本恵子，1993，「イギリス福祉政策の新展開」『賃金と社会保障』第1119号，労働旬報社，44－59．

The Evaluation of Cooperation between Non Profit Organizations and Companies

ABSTRACT

The cooperation between non profit organizations (NPOs) and companies is a common phenomenon at the present time. The NPOs which are concerned with social welfare services tend to find partners in the private sector, and companies seek relationships with NPOs in order to operate their charity work. This study focused on two cases from the author's job experience. From the analysis of these cases, it became clear that the NPOs found the solutions for their problems, such as financial problems, and lack of management skills, in cooperating with companies. Also the companies, which worked in partnership with the NPOs, could develop their achievements in corporate philanthropic activities. However, the 'Social Skills and Attitudes' framework for interactions (Aoki, 1997) showed problems in the relationships between the NPOs and companies, as they did not satisfy the necessary conditions of cooperation (Seko, 2001). Standing on the theoretical background of the ecological approach and welfare pluralism, the efficacy of this sort of cooperation should be analyzed and evaluated by a framework using the axes of 'aspect' and 'activeness'. Such a framework shows the conditions of NPO-company cooperation from the perspective of the concepts of aspect and activeness, and that whatever the condition is, cooperation is required for improvement, both in aspect and activeness.

Key Words: cooperation, ecological approach, welfare pluralism